

关于工程项目的施工成本管理

摘要：讨论了工程项目施工中成本预测、成本控制、成本核算与分析的管理工作，如何完善工程项目成本管理，搞好成本预测、确定成本控制目标。围绕成本目标，确立成本控制原则，并采取措施确保项目成本目标的实现。

关键词：成本预测；成本控制；成本核算与分析

工程项目施工成本管理就是在保证工程质量、工期等方面满足合同要求的前提下，对项目实际发生的费用支出采取一系列监督措施，及时纠正发生的偏差，把各项费用支出控制在计划成本规定的范围内，以保证成本计划的实现。

1 工程项目施工成本管理的原则

1.1 开源与节流相结合的原则

在成本控制中，要求做到：每发生一笔金额较大的成本费用，都要查一查有无与其相对应的预算收入，是否支大于收；在经常性的分部分项工程成本核算和月度成本核算中，也要进行实际成本与预算收入的对比分析，纠正项目成本的不利偏差，实现降低成本的目标。

1.2 全面控制原则

1) 项目成本的全员控制。施工项目成本控制涉及项目组织中各个部门、单位和班组的工作业绩，应形成全员参与项目成本控制的成本责任体系，明确项目内部各职能部门、班组和个人应承担的成本控制责任。

2) 项目成本的全过程控制。施工项目成本的全过程控制是在工程项目确定以后，从施工准备到竣工交付使用的施工全过程中，对每项经济业务，都要纳入成本控制的轨道，自始至终使施工项目成本置于有效的控制之下。

1.3 中间控制原则

又称动态控制原则。由于施工项目具有一次性的特点，应特别强调项目成本的中间控制。只有通过施工过程的实际成本控制，才能达到降低成本的目标。

1.4 节约原则

节约人力、物力、财力的消耗，是提高经济效益的核心。节约要从三方面入手：一是严格执行成本开支范围、费用开支标准和有关财务制度；二是提高施工项目的科学管理水平，优化施工方案，提高生产效率；三是采取预防成本失控的技术组织措施，制止可能发生的浪费。

1.5 例外管理原则

在工程项目施工过程中，对一些不经常出现的问题，称为例外问题。如在成本管理中常见的成本盈亏异常现象，即盈余或

亏损超过了正常的比例 , 本来是可以控制的成本 , 突然发生失控现象 , 应视为 例外 问题 , 进行重点检查 , 深入分析 , 并采取相应的积极措施加以纠正 .

1. 6 责、权、利相结合的原则

要使成本控制真正发挥及时有效的作用 , 必须严格按照经济责任制的要求 , 贯彻责、权、利相结合的原则 . 在项目施工过程中 , 项目经理、工程技术人员、业务管理人员以及各单位和生产班组都负有一定的成本控制责任 . 另一方面 , 各部门、各单位、各班组在肩负成本控制责任的同时 , 还应享有成本控制的权力 , 以行使对项目成本的实质性控制 . 最后 , 项目经理还要对各部门、各单位、各班组在成本控制中的业绩进行定期检查和考评 , 并与工资分配紧密挂钩 , 实行有奖有罚 .

2 搞好成本预测 , 确定成本控制目标

成本预测是成本管理的基础 , 为编制科学、合理的成本控制目标提供依据 . 成本预测的内容主要是使用科学的方法 , 结合合同价并根据项目的施工条件、设备情况、人员情况等对项目的成本目标进行系统地预测 [1] .

2. 1 工、料等费用的预测

首先分析工程项目的人工费 , 根据当前的各工种的人员工资水平 , 结合工期及准备投入的人员数量分析该项工程合同价中所需人工费合理 . 其次 , 材料 费占建安费的比重极大 , 应作为重点予以准确把握 , 分别对主材、辅材、其它材料费进行逐项分析 , 重新核定材料的供应地点、购买价、仓储、 运输 方式及装卸费 , 并进行汇总和综合分析 .

2. 2 施工费用的预测

在项目正式实施以前 , 必须结合施工现场的实际情况制定技术上可行和经济合理的施工组织设计 , 结合项目所在地的经济、自然 地理 条件、施工工艺、设备选择、工期安排的实际情况 , 对施工费用作出准确的预测 .

2. 3 辅助工程费的预测

辅助工程量是指工程量清单或设计图纸中没有给定 , 而又是施工中不可缺少的 , 也需根据施工组织设计作好分析、预测 .

2. 4 临时设施费的预测

临时设施费内容包括 , 临时设施的搭设 , 应根据工期的长短和投入的人员、设备的多少来确定临时设施的规模 and 标准 , 并按实际发生及参考以往工程施工中包干控制的历史 数据确定目标值 . 工地转移费应根据转移距离的远近和转移人员、设备的多少核定预测目标值 . 临时设施费的分析、预测 , 应在详细地调查 , 充分地论证的前提条件下 , 确定合理的目标值 .

2. 5 成本目标的风险分析、预测项目成本目标的风险分析 , 就是对本项目中实施可能影响目标实现的因素进行事前分析 , 通常可以从以下几方面来进行分析 :

1) 对工程项目技术特征的认识 ,如结构特征 ,地质 特征等 .

2) 对业主单位有关情况的分析 ,包括业主单位的信用、资金到位情况、组织协调能力等 .

3) 对项目组织系统内部的分析 ,包括施组设计、资源配备、队伍素质等方面 .

4) 对项目所在地的 交通、能源、 电力 的分析 .

5) 对气候的分析 .总之 ,通过对上述几种主要费用的预测 ,即可确定工、料、机及间接费的控制标准 ,也可确定必须在多长工期内完成该项目 ,才能完成管理费的目标控制 .

3 寻找有效途径 ,降低施工成本 ,实现成本控制目标

降低施工成本的方法有多种 ,概括起来可以从组织 ,技术 ,经济 ,合同管理等几个方面采取措施控制 [2] .

3. 1 组织措施

项目经理部应将成本责任分解落实到各个岗位、落实到专人 ,对成本进行全过程管理、全员管理、动态管理 ,形成一个分工明确、责任到人的成本管理责任体系 .

进行成本控制的另一个组织措施应该是确定合理的工作流程 . 具体表现在以下几个方面 :

1) 管理工作的程序化 .

2) 管理业务的标准化 . 职能人员的岗位责任制应成为管理业务标准化的具体标志 .

3) 报表文件的标准化 .

4) 数据资料的完整化和代码化 .

3. 2 技术措施

技术措施是降低成本的保证 ,在施工准备阶段应多进行不同施工方案的技术经济比较 ,找出既保证质量 ,满足工期要求 ,又降低成本的最佳施工方案 .

不但在施工准备阶段 ,还应在施工进展的全过程中注意在技术上采取措施 ,以降低成本 . 例如 ,进行技术经济分析 ,确定最佳的施工方法 ,结合施工方法 ,进行材料使用的比选 ;确定最合适的施工机械、设备使用方案 ;降低材料的储存成本和运输成本 ;先进的施工技术的 应用 ,新材料的应用等 .

3. 3 经济措施

1) 认真做好成本的预测和各种成本计划 . 认真做好合同预算成本、施工预算成本 ,并在施工之前做好 '两算'对比,为成本管理打下基础 .

2) 对各种支出 ,应认真做好资金的使用计划 ,并在施工中进行跟踪管理 ,严格控制各项开支 .

3) 及时准确地记录、收集、整理、核算实际发生的成本 ,并对后期的成本做出分析与预测 ,做好成本的动态管理 .

4) 对各种变更 ,及时做好增减账 ,及时找业主签证 .

5) 及时结算工程款 .

3. 4 合同措施

1) 选用适当的合同结构 .

2) 合同条款严谨细致 . 在合同的条文中应细致地考虑一切影响成本、效益的因素 . 特别是潜在的风险因素 ,采取必要的风险对策 ,并最终使这些策略反映在签订的合同的具体条款中 .

3) 全过程的合同控制 .

合同谈判是合同生命期的关键时刻 ,这个阶段 ,施工 企业 在报价时 ,一方面必须综合考虑自己的经营总战略、 建筑 市场竞争激烈程度和合同的风险程度等因素 ,以调整不可预见风险费和利润水平 ;另一方面还应该选择最有合同管理和合同谈判方面知识、经验和能力的人作为主谈人 ,进行合同谈判 .

在合同执行期间 ,项目经理部要做好工程施工记录 ,保存各种文件图纸 ,特别是注有施工变更的图纸 ,注意积累素材 ,为正确处理可能发生的索赔提供依据 [3] .

例：某高速公路由于业主高架桥修改设计 ,监理工程师下令承包商工程暂停 1 个月 . 试分析在这种情况下 ,承包商可索赔哪些费用 ?

可索赔如下费用 :

1) 人工费 :对于不可辞退的工人 ,索赔人工窝工费 ,应按人工工日成本计算 ;对于可以辞退的工人 ,可索赔人工上涨费 .

2) 材料费 :可索赔超期储存费用或材料价格上涨费 .

3) 施工机械使用费 :可索赔机械窝工费或机械台班上涨费 . 自有机械窝工费一般按台班折旧费索赔 ;租赁机械一般按实

际租金和调进调出的分摊费计算 。

- 4) 分包费用 :是指由于工程暂停分包商向总包索赔的费用 。
- 总包向业主索赔应包括分包商向总包索赔的费用 。
- 5) 工地管理费 :由于全面停工 ,可索赔增加的工地管理费 。
- 可按日计算 ,也可按直接成本的百分比计算 。
- 6) 保险 费:可索赔延期 1 个月的保险费 。
- 按保险 公司 保险费率计算 。
- 7) 保函手续费 :可索赔延期 1 个月的保函手续费 。
- 按 银行 规定的保函手续费率计算 。
- 8) 利息 :可索赔延期 1 个月增加的利息支出 。
- 按合同约定的利率计算 。
- 9) 总部管理费 :由于全面停工 ,可索赔延期增加的总部管理费 。
- 可按总部规定的百分比计算 。

4 工程项目目标成本的核算与分析

工程项目成本分析就是通过对目标和实耗数据的不断对比分析 ,来找到施工成本偏差的原因及降低施工成本的具体方法 ,从而实现项目的赢利 [4]。

- 1) 在成本控制过程中 ,通过静态的成本核算分析达到动态成本管理的目的 。
- 项目内部应在月末或季末召开成本分析会 ,直接对影响成本盈亏的因素进行分析 ,根据分析 ,找出影响成本降低的关键环节 ,采取有效的措施加以改进 ,写出分析报告 ,并制定出下期切实可行的计划 ,为动态管理提供依据 。
- 2) 在成本分析过程中 ,通过对计划完成指标进行测算 ,考核计划的完成效果 。
- 施工成本考核 ,包括施工成本目标完成情况的考核和成本管理工作业绩的考核 。

5 结语

工程项目的施工成本管理贯穿整个项目的施工期 ,是一个动态的管理过程 。

自接到工程项目招标信息起 ,即开始了该项目的施工成本管理 [5]。

因此 ,企业只有逐步建立并完善工程项目施工成本的各种制度 ,尽最大可能降低施工成本 ,才能使工程项目的利润最大化 。





【最新资料】 Word 版 可自由编辑！！

员工录用管理制度

为规范试用期员工的管理和辅导工作，创造良好的试用期工作环境，加速试用员工的成长和进步，特制定目标责任制制度。

一、员工试用期规定

1、自员工报到之日起至人力资源部确认转正之日起。

2、员工试用期限为 3 个月，公司根据试用期员工具体表现提前或推迟转正。

（一）、福利待遇

1、试用期员工工资根据所聘的岗位确定，核算时间从到岗工作之日起计算，日工资为：月工资 ÷（本月天数 - 休假天数）

2、过节费按正式员工的 1/2 发放。

3、按正式员工标准发放劳动保护用品。

（二）、休假

1、试用期内累计事假不能超过 3 天，如果特殊情况超过 3 天需报董事长批准。

2、可持相关证明请病假，请病假程序和天数与正式员工要样。

3、可请丧假，请假程序和天数与正式员工要样。

4、不享受探亲假、婚假。

二、员工入职准备

1、身份证复印件一份，原件待查。

2、学历证明复印件一份，原件待查。

3、县级以上人民医院的体检报告。

4、4 张一寸照片

5、部分职位（如出纳、收银员、司机、仓管）试用期员工还须准备房产证明、户口本、直系亲属身份证复印件等。

三、行政手续

1、试用人员手续办理完毕后，由行政部向试用期人员发放办公相关用品。

2、发放工作牌，办理考勤卡。

3、试用期人员需要食宿的、由行政部安排住宿和就餐。

4、将试用期人员带入用人部门。

四、用人部门指引

1、试用员工的直接上级是 “入职指引人”。

2、带领试用期员工熟悉本部门及其他部门，向其介绍今后工作中要紧密配合的部门及员工，同时介绍公司内公共场所的位置，包括会议室、停车场、洗手间等。

3、与试用期员工进入面谈，商讨入职后的工作安排，并向试用期员工描述其工作的部门架构，岗位名称，职务，岗位职责等。简单介绍将来的职业发展方向和目前工作时遇到的实际问题。

4、教会试用期员工使用生产工具或办公用具。

5、公司有活动要及时告知试用期限人员。

6、与试用期人员进行正面沟通，引导其工作，及时了解试用期

员工在工作及生活中存在的问题并帮助其解决。

本页为著作的封面，下载以后可以删除本页！



【最新资料 Word 版 可自由编辑！！

员工录用管理制度

为规范试用期员工的管理和辅导工作，创造良好的试用期工作环境，加速试用员工的成长和进步，特制定目标责任制制度。

一、员工试用期规定

- 1、自员工报到之日起至人力资源部确认转正之日起。
- 2、员工试用期限为 3 个月，公司根据试用期员工具体表现提前或推迟转正。

（一）、福利待遇

- 1、试用期员工工资根据所聘的岗位确定，核算时间从到岗工作之日起计算，日工资为：月工资 ÷（本月天数 - 休假天数）

2、过节费按正式员工的 1/2 发放。

3、按正式员工标准发放劳动保护用品。

（二）、休假

1、试用期内累计事假不能超过 3 天，如果特殊情况超过 3 天需报董事长批准。

2、可持相关证明请病假，请病假程序和天数与正式员工要样。

3、可请丧假，请假程序和天数与正式员工要样。

4、不享受探亲假、婚假。

二、员工入职准备

1、身份证复印件一份，原件待查。

2、学历证明复印件一份，原件待查。

3、县级以上人民医院的体检报告。

4、4 张一寸照片

5、部分职位（如出纳、收银员、司机、仓管）试用期员工还须准备房产证明、户口本、直系亲属身份证复印件等。

三、行政手续

- 1、试用人员手续办理完毕后，由行政部向试用期人员发放办公相关用品。
- 2、发放工作牌，办理考勤卡。
- 3、试用期人员需要食宿的、由行政部安排住宿和就餐。
- 4、将试用期人员带入用人部门。

四、用人部门指引

- 1、试用员工的直接上级是“入职指引人”。
- 2、带领试用期员工熟悉本部门及其他部门，向其介绍今后工作中要紧密配合的部门及员工，同时介绍公司内公共场所的位置，包括会议室、停车场、洗手间等。
- 3、与试用期员工进入面谈，商讨入职后的工作安排，并向试用期员工描述其工作的部门架构，岗位名称，职务，岗位职责等。简单介绍将来的职业发展方向和目前工作时遇到的实际问题。
- 4、教会试用期员工使用生产工具或办公用具。
- 5、公司有活动要及时告知试用期限人员。

6、与试用期人员进行正面沟通，引导其工作，及时了解试用期

员工在工作及生活中存在的问题并帮助其解决。